

品质 经济

未来零售革命下的商业图景

刘强东

著



品质 经济

未来零售革命下的商业图景

刘强东 著

中信出版集团 · 北京

图书在版编目 (CIP) 数据

品质经济：未来零售革命下的商业图景 / 刘强东著

北京：中信出版社，2017.12

ISBN 978-7-5086-3833-1

I. ①品… II. ①刘… III. ①消费—影响—零售业—
市场预测 IV. ① F014.5 ② F713.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 234016 号

品质经济：未来零售革命下的商业图景

著 者：刘强东

出版发行：中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承 印 者：北京画中画印刷有限公司

开 本：880mm × 1230mm 1/32

印 张：9.25 字 数：200 千字

版 次：2017 年 12 月第 1 版

印 次：2017 年 12 月第 1 次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号

书 号：ISBN 978-7-5086-3833-1

定 价：58.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题，本公司负责调换。

服务热线：400-600-8099

投稿邮箱：author@citicpub.com

目 录

c o n t e n t s

推荐序 中国正面临一场“品质革命” 周其仁 / V
自 序 / IX

第 1 章 品质消费时代来临 001

消费新现象 / 004

从品质消费到品质经济 / 009

品质经济的背后 / 015

第 2 章 品质在时间的淬火中诞生 023

质量沉淀为品牌 / 025

中国品质发展的酸甜苦辣 / 033

工业时代品质经济的缺陷和不足 / 040

第 3 章 从十节甘蔗到品质三角 047

全面理解供应链 / 050

品质消费的特点 / 063

品质制造的特点 / 066
品质流通的核心 / 069
品质背后的精神驱动力 / 074

第 4 章 平台的定力与追求 079

京东平台发展史 / 081
平台品控体系 / 089
平台的大数据资源 / 112
京东正品行货实践录 / 122

第 5 章 感知物流的温度 133

物流“3+1” / 136
传统物流的痛点 / 140
京东是如何把痛点变优势的 / 146
物流智慧化 / 161
物流社会化 / 176

第 6 章 反哺和倒逼生产商 179

保良币驱劣币 / 182
与上游分享效率红利 / 197

倒逼制造品质升级 / 207

助品牌商做大做强 / 218

助力农产品上行 / 223

第 7 章 提升和塑造新场景 231

“三超”凝练超级动能 / 233

移动互联新场景 / 239

智能消费的未来 / 246

金融助力消费升级 / 255

第 8 章 砥砺前行，品质强国 261

大国崛起的背后 / 264

京东的认知 / 268

发展品质经济的策略 / 272

第1章

品质消费时代来临

2017年6月18日是京东13岁的生日，在中国经济长足发展的大背景下，京东成长为一家世界500强企业。13年来，我们砥砺前行，参与并推动着中国经济的发展，为品牌的崛起和消费的升级不断创造着价值。我们一直身处中国零售业变革的前沿，经历了互联网对传统经济的改造，也看到了很多问题：在消费升级的大潮中，很多中国企业显然没有跟上时代的步伐，中低端产品过剩、高端产品不足、生产体系与消费需求的不匹配等是诸多行业面临的突出问题，产品质量、品牌塑造一直与我国经济发展相脱节。我们时刻思索着对于行业和社会的担当，也去勾勒未来，去审视成长的烦恼。我们思考的结果是：品质经济是中国经济的升级版，也符合供给侧改革的方向。

消费新现象

2008 年国际金融危机以来，中国经济经历了短期波动后进入结构性调整阶段，从 2012 年起，由超高速步入了中高速增长通道，经济结构与增长方式发生了较大变化，被称为新常态。“三驾马车”中投资与出口对经济的贡献度逐年下降，消费逐渐成为推动经济增长的最大动力。商务部数据显示，2016 年消费对经济增长的贡献率达到了 64.6%。与此同时，也诞生了一个亮眼的词汇：“新消费”。

消费之新，首先在于新型消费方式的崛起。作为新型消费的领头羊，电子商务增势强劲。商务部数据显示，2016 年，中国网络零售交易额达 5.16 万亿元，同比增长 26.2%，是同期中国社会消费品零售增速的两倍多。其中，实物商品网络销售交易额近 4.2 万亿元，占同期社会消费品零售总额的 12.5%，占比较上一年同期提高了近 2 个百分点。

消费之新，还体现在消费理念的提质升级。国人生活水平的大幅提高，境外消费迎来了前所未有的新机遇，中国国民正以惊人的出境消费增长速度与消费热情为全球消费市场提供着无限动力。世界旅游组织（UNWTO）数据显示，2016 年，我国境外消费总额为 2610 亿美元，同比增长了 12%，占总消费额的 20.9%；出境旅游的游客数量同比增长 6%，达到 1.35 亿人次。

抢货：从奶粉到马桶盖

从商品品类上看，中国人境外“抢货”目标不断迭代：2012年掀起了奶粉抢购潮，使得美国、英国、中国香港等地纷纷出台奶粉限购政策。2013年、2014年出境购买奢侈品成为消费主流。2015年春节，传说中的马桶盖登场。在日本售卖的马桶盖并不便宜，售价在2000元人民币左右，它有抗菌、可冲洗和座圈瞬间加热等功能，并且适合在所有款式的马桶上安装使用。有消息称，日本某商场一小时大约就会卖掉50只马桶盖，其中绝大部分由中国人买走，有的中国游客一次会购买三四只。因此只要有中国游客来，日本的免税店很快就会卖断货。不仅马桶盖，电饭煲、吹风机、电动牙刷等日用品也竞相成为热捧的对象。2016年以来，感冒药、纸尿裤、化妆品等日常消耗用品又成为新的抢购目标。

追求品质成为潮流

出境消费数据显示，近几年，在境外购买奢侈品箱包的国人数量变化并不大，购买iPhone（苹果手机）等电子产品的人数开始减少，而高品质日用品的购买人数却持续增长，奢侈品已不再是追逐的重点，一些轻奢、新兴及中档品牌逐渐进入购买行列。“奢侈品消费”转向“品质消费”，不仅说明国人如今越来越会生活，更预示着一个消费行为更加成熟的中高收入阶层正在形成。他们已经从追求奢侈品牌转变为享受品质生活，他们是理性消费

的中坚，不易被广告洗脑，他们的消费主要投向更耐用、更安全、更舒适的高品质商品。同时，他们也很关注商品的服务品质和服务体验，愿意接受新技术。

电商消费新特征

根据京东数据，26~35岁的80后年龄段用户占比很高，是电商消费的主力人群。这个消费群体与自工业革命以来的各代消费群体有很大的不同，其消费特点是对国外品牌接受度高、注重商品品质、重视多元的精神和文化体育消费。

中国互联网信息中心的研究也显示，37.4%的网购消费者认为自己会因为商品的品质而忽略价格，有51%的网购消费者会品质、价格并重，仅有11.6%的消费者会因为价格而选择略微牺牲品质。

品牌价值得到凸显

对于处于信息弱勢的消费者来说，在购买前判断商品品质的依据是什么呢？一个很重要的依据就是品牌知名度。知名度越高的品牌，越能得到消费者的青睐。麦肯锡《2016年中国消费者调查报告》显示，中国消费者对品牌的忠诚度在不断提高。在每个品类里面，越来越多的消费者只关注少数几个品牌，甚至一个品牌，也就是“品牌短名单”。可喜的是，部分品类中的国产品牌也越来越多地得到了国人的认可。京东数据显示，2016年手机销售额最高的20个品牌中，有17个品牌是国产品牌，在手机整体销

销售额的占比达 55%；冰箱销售额最高的 20 个品牌中，有 15 个品牌是国产品牌，在冰箱整体销售额的占比高达 75%；国产品牌电视销售也增长强劲，平板电视销售额最高的 20 个品牌中，有 13 个品牌是国产品牌，在平板电视销售额的占比达 74%。这些研究都说明，品牌，包括国产品牌已经成为网购消费者的主要决策依据。

关注用户口碑

对于不太知名的品牌，网购消费者做出购买判断的另外一个重要依据是用户口碑，也就是“看看别人怎么评价的”。甚至对于知名品牌，许多消费者也不再一味地盲目崇拜和迷信，也要比比看看。在传统的流通渠道里，消费者了解其他用户的评价并非易事，在互联网时代却轻而易举。因为大多数的网购消费者能够如实地对产品做出评价，不会因为卖家的要求而改变自己的看法。所以，使用过该产品的人所讲的故事、做出的评价、上传的图片和最终的评分都能够提升或降低浏览者对一个品牌的信任感。京东数据显示，用户评论对购买的影响非常明显。以“影音娱乐”类目为例，对评论高度敏感的网购人群为 31%，轻度敏感的占 20%，合计超过了 50%；购买空气净化类产品的用户中，对评论不敏感的只有 27.09%，大部分人会显著地受到他人评论的影响。其他类目也有同样的现象。

服务成为产品不可分割的一部分

以产品为核心的服务是完整地传递企业的价值主张、解决用户问题的重要环节，是企业责任心的外延，是企业信誉的体现。所以，在现代经济社会中，服务已经成为产品不可分割的一部分，尤其是体积和重量比较大的商品，或者涉及安装和调试的复杂商品，或者比较昂贵的产品，能否妥善地送货上门、安装到位、调试好并提供完善的售后服务，直接影响到用户的购买决策、购物体验 and 品牌忠诚度，对产品的销量也有显著的影响。在有些时候，消费者甚至可以允许产品存在一些因为技术发展的局限性而导致的不足，但是需要企业能够提供及时的服务作为“补偿”。

正是认识到产品和服务的不可分割性，京东推出了“一键售后”“售后到家”“上门换新”等创新服务。以“一键售后”为例：之前，用户在电商平台提交售后服务单，要填一堆信息，选择理由、选择分类，退款还要自己算退多少钱，非常复杂。其实客户的需求特别简单：有问题了，你帮我解决，我只要结果。这一点，京东的“一键售后”做到了。客户描述完问题后，点一下提交，后面的所有流程都由售后人员去跟进，给出满意的结果。

增值服务类的需求大增

越来越多的消费者不仅关注产品所附带的一些免费服务，甚至愿意自掏腰包购买更多的增值服务，比如手机的“一年碎屏保

修”、电脑的“无理由2年保修”和抽油烟机的“厂商延保1年”等等。消费者之所以愿意增加费用购买更多的服务，不是因为产品的质量更差了，而是因为他们对产品使用体验的要求更高了，期望得到更高的效用或享受。京东商城目前已在数码、家电和办公用品等多个品类推出了收费的增值服务，销售情况良好。

【案例】京东的“退换无忧”

网购的退货成本是一个容易引起争议的环节。一些友商向消费者推销“运费险”，并承诺“7天之内退款”，都属事后赔付。所以，客户得先垫付，找快递寄出去，卖家收到退货后再退还运费和货款。京东的“退换无忧”则是只要在15天之内发生了售后服务，京东直接安排免费取件，取件的时候直接退还货款。“退换无忧”上线之后，每天的单量超过了10万单，“双11”当天超过了38万单，受到消费者追捧，大大提升了消费者的网购体验。

从品质消费到品质经济

新的消费需求必然给商品的生产和流通体系带来新的挑战，其核心是如何以足够低的成本和海量消费者建立联系、挖掘消费需求，针对消费需求制造出高满意度的商品。互联网等新技术的兴起给新商业系统的转型提供了契机，新技术有效缓解了生产、

流通环节与消费需求的剪刀差，使品质消费从理想走向现实。

“互联网+”深刻影响着企业生产和人们的生活方式，带来了新的商业文明。移动互联网、云计算、大数据、人工智能等一整套信息技术在经济、社会、生产、生活各部门的深度融合和应用，不仅是物理意义上加其他行业，而且要引发传统行业转型升级的化学反应，通过要素重组革新行业运行规则。互联网首先通过改变信息的传输方式和效率，打破了商业交易中的信息不对称，改变了买卖双方之间的格局，从而引发了从交易场所到传播环境、买卖关系等一系列的变化。美国的工业互联网、德国的工业4.0是用互联网改变供应和生产方式，中国的“互联网+”与之不同，它从消费者出发，在人与人、人与物、物与物连接产生的数据爆炸式增长的基础上，从数据中重新挖掘消费行为规律，重组产业链，获得产业的定价权。

品质消费是对传统消费从产品、服务到体验等一系列的改造升级，最终扩散到整个社会经济体系，从而形成一个品质经济系统。京东的实践恰好证明了品质消费推动品质经济形成的过程。

一是品质消费推动流通变革，再传导到生产制造环节。在工业时代，标准化生产环境下，产品的好坏只能通过功能性这一维度来对比，进入互联网时代，消费者的个性化需求得到解放，在这种趋势下，消费者不再满足于基本的功能性需求，开始要求更好的体验和服务，电商平台应运而生，电商平台基于消费数据驱动企业生产符合消费者需求的个性化商品，从而获得很强的市场

竞争力。

二是品质消费由核心消费人群向其他人群扩散，从点到面向社会扩张，并由消费层面扩展到整个社会服务。根据京东数据，白领、学生、教师和一般职员是网络消费的核心人群，但近年来一个非常明显的趋势是消费品类多元化、消费品质关注度的提升和农村网购市场的崛起，说明品质消费的社会化进程正在加快。

三是品质消费从东部区域到西部区域、由单个区域到多个区域扩散。京东消费数据显示，从区域上看，一线城市的网上超市发展迅猛，食品饮料、个护化妆、母婴等百货商超品类开始取代服饰与数码产品、手机，成为销量最大的品类；二三线城市互联网消费市场与一线城市的差距正在缩小，消费能力和购买力潜力正在显现。三线以下的中小城市和乡镇虽然没有一线城市多元化和全品类的电商消费，但在部分品类上如家电、通信产品等大宗物件上，其消费实力直逼一线城市。

抢购马桶盖就是这种品质消费的体现。海外购物的消费者如是说：“国外日用品的价格虽然略高于国内同类产品，但是质量确实比国内要好，用着放心。”“国外买的保温杯，杯盖有安全锁扣，密封效果就是好，不像国内的某些产品用了一段时间就漏水。”“国外买的纳米水离子技术吹风机吹过的头发果然蓬松顺滑，人家是真的纳米水离子技术，而不像国内一些企业瞎吹。”……诸如此类。

我们不能谴责这些消费者崇洋媚外，因为国内的产品确实无法满足人们提升生活品质的需求。因此我们必须静下心来，好好